

伦敦奥运会场馆的赛后利用及启示

金 睿

(南开大学 体育部,天津 300071)

摘 要:对伦敦奥运会场馆的赛后利用情况进行了分析,发现:伦敦对奥运比赛场馆进行拆除、改造以及功能性恢复,采用多元化的经营模式扩大了赛后场馆价值,充分利用场馆资源开展体育赛事,打造专业化经营管理团队进行赛后专业化运营,使赛后场馆资源得到了充分的利用。启示:场馆规划应充分考虑奥运场馆赛后的拆除及改造利用;采用多元化的经营模式,并与公益性相结合;倡导绿色、可持续的场馆利用理念;实行相对统一的管理和运营,避免单独经营引发的恶性竞争。

关键词:伦敦奥运会;奥运场馆;场馆资源;赛后利用

中图分类号:G80-05 **文献标识码:**A **文章编号:**1672-268X(2018)05-0027-03

Post-match Utilization of London Olympic Venues and Enlightenment

JIN Rui

(Sport Dept., Nankai Univ., Tianjin 300071, China)

Abstract: The sports stadiums in London were dismantled, reformed and recovered after the Olympic Games and adopted multiple management to increase the value of the sports stadiums with professional management teams. The paper proposes to consider the appropriate dismantling and reform of the sport stadiums after the Olympic Games, adopt multiple operation model, conduct sustainable usage of the stadiums and adopt unified management and operation.

Key words: London Olympic Games; Olympic stadium; stadium resource; post-match usage

场馆的赛后利用一直是奥运主办城市面临的难题,1976年的蒙特利尔奥运会出现了10多亿美元的亏空,2004年雅典奥运会后,场馆每年的维护成本多达1亿欧元。这些都说明,如果没有科学的赛后管理和运营,势必会给举办城市的经济带来负面影响。

2012年伦敦成功举办了第三十届夏季奥林匹克运动会,这是伦敦第三次举办奥运会。早在2005年伦敦申办奥运会成功后,场馆的赛后利用问题就被提上了议程,伦敦政府为此做了详尽的规划,提出了“永续发展”、“绿色环保”和“遗产管理”的先进理念,并贯彻到了场馆选址、建设、赛中及赛后利用的每一个过程中。

1 伦敦奥运会场馆赛后利用的基本理念与方法

1.1 科学规划和改造,实现可持续发展

伦敦之所以击败巴黎,成为2012年奥运会的举办城市,可持续发展理念是其重要制胜手段之一。伦敦奥运会场馆的可持续发展理念主要体现在采用可循

环利用材料、大量兴建临时场馆和开展大规模赛后改造等方面。

1.1.1 合理规划场馆,降低运营成本

伦敦奥组委在场馆设计之初就对各场馆的规模进行了合理规划,在一些场馆中修建了大量的临时座位,这些座位既满足了奥运会的需要,也便于比赛结束后进行拆除。例如,“伦敦碗”在奥运期间可以容纳8万观众,但是只有碗底的2.5万个永久性座位,碗外围的看台是可以卸载的轻质钢架,承载了5.5万个临时座位。奥运会结束后,“伦敦碗”被改造成了拥有3.5万观众坐席的场馆,这样大大缩减了场馆的规模,使其更适合承接后奥运时期规模较小的比赛,增加了场馆的使用率,并极大降低了常维护成本。

1.1.2 充分利用场馆资源开展体育赛事

积极承接和引入多种、多级别的体育赛事,是伦敦奥运场馆赛后成功运营的重要方法之一。英国具有职业体育市场化程度高的特点和优势,奥运会之后充分利用场馆资源,将职业联赛和中小型的体育赛事

基金项目:天津市哲学社会科学规划课题(TJTY16-001)。

作者简介:金睿(1977-),硕士,讲师,研究方向:体育运动训练学。

万方数据

引入场馆运营中,更好地维持了日常运营需要。例如:“伦敦碗”在赛后改造成了拥有 3 5 万个观众坐席的西汉姆联队的主场;手球馆在奥运会之后更是成为了运动员训练以及举办小型和中型赛事的体育中心。表 1 列举了部分场馆奥运会后的利用情况。

1.1.3 功能变迁和多元化的经营管理

伦敦奥组委在各个场馆的设计、规划、赛后功能性改造方面都体现出可持续发展的理念。按照规划,伦敦奥组委在奥运会结束后将奥林匹克公园改造成了全欧洲最大的城市公园之一,使其更多地服务于社区、居民以及游客;奥林匹克公园内的曲棍球中心也在赛后被改造成更加适合社区使用的活动场地。伦敦政府以奥运场馆建设为载体,对原本贫困落后的斯特拉特福德地区进行综合改造,创造可持续利用新社区。表 2 列举了部分场馆改造和功能恢复的情况。目前,这些规划已经实现或者正在实施中。

表 1 2012 年伦敦奥运会赛后继续 举办赛事的奥运场馆情况	
场馆名称	体育赛事
奥林匹克体育场	体育和田径比赛
水上中心	水上项目比赛
铜箱馆	小到中型体育赛事
伊顿庄园	高端曲棍球赛事
罗德板球场	板球比赛
温布尔登网球场	网球大满贯赛
布兰兹哈奇赛道	运动赛车
考文垂市体育场	足球赛
伊顿多尼水上中心	赛艇比赛
汉普顿公园球场	世界大型的足球赛
李谷白水中心	皮划艇比赛
加迪夫千禧球场	威尔士足球队主场
老特拉福德球场	曼联主场
圣詹姆斯公园球场	纽卡斯尔主场
韦茅斯波特兰港	帆船帆板

表 2 2012 年伦敦奥运会赛后改造、拆除以及恢复原功能的场馆分类情况

场馆名称	性质	赛后利用方式
奥林匹克体育场、小轮车场、铜箱馆、自行车馆、伊顿庄园、李谷白水中心、汉普顿公园球场	新建、永久性	改造;增加使用功能
篮球馆、水球馆、格林尼治公园、海德公园、皇家骑兵团卫队阅兵场、哈德雷庄园、滨河体育场、皇家炮兵军营	新建、临时性	拆除后重新利用
伯爵宫、林荫路(临时性)、Excel 国际会展中心	改造、永久性	恢复原功能
汉普顿宫、罗德板球场、北格林尼治中心、温布利体育馆、温布利体育场、温布尔登网球场、布兰兹—哈奇赛道、考文垂市体育场、伊顿多尼水上中心、加迪夫千禧球场、老特拉福德球场、圣詹姆斯公园球场、韦茅斯波特兰港	现有、永久性	恢复原功能

注:对于改造临时性和部分临时性的场馆没有统计在内。

伦敦奥组委在赛后积极扩大场馆的使用价值,与赛事、训练、文化及公益活动相结合,充分发挥奥运场馆赛后的多元化功能,形成多元化的体育产业区。例如,水上中心不仅对专业运动员开放,更面向社会、俱乐部、学校等人群,使水上中心建设得更加公众化、人性化;铜箱馆是配备了更衣室与咖啡厅的健身俱乐部,成为多功能的健身场所;北格林尼治中心在赛后成为了一个集体育、音乐和娱乐为一身的休闲场所。另外,奥林匹克体育场在继续用于体育和田径比赛的基础上设计得更具灵活性,使其可适应文化和社区活动多种不同的需求;小轮车场的赛道在赛后被重新规划以适应社区的使用要求;自行车馆在赛后加建了一个公路自行车赛道和一个山地车赛道,成为面向当地社区多层次人群使用的自行车公园。综合上述利用情况,我们看出:伦敦充分利用场馆资源,依托体育赛事本身,逐渐形成了一个集体育、休闲、娱乐、文化和社区活动为一体的多元化运营模式。

1.2 合理利用清洁能源和循环材料,实现绿色环保理念

在竞争 2012 年奥运会举办权时,伦敦奥组委打出

• 28 • 万方数据

的“环保牌”成为赢得竞争的关键因素。他们制定了详尽的计划,如使用低碳材料建设奥运场馆;临时场馆拆除后,建筑材料的再利用等。绿色环保的理念也作为重要标准融入伦敦奥运会场馆的赛后利用当中,力求对环境影响最小化。

首先,使用大量的“临时场馆”,便于拆除,是绿色环保理念实施的重要手段。“临时场馆”按照绿色环保的理念进行设计和规划,尽量少地使用建筑材料,尽可能就地取材,减少或者避免不可再生材料的使用。赛后这些临时场馆被拆除,可以最大程度地减少对环境的影响。伦敦市政府在奥运会后拆除了东伦敦的 200 多座建筑,有 95% 的拆除物被回收和利用,超过了 90% 循环利用率的标准。除“伦敦碗”之外,还有篮球馆、李谷白水中心、格林威治公园和海德公园等场馆的临时座椅、临时建筑等也被拆除,被拆除的材料按照永续、环保的理念被运到英国其他地区重新投入使用。

其次,场馆注重节能和环保,为赛后利用减少了成本。如自行车赛车馆的建设就充分考虑到绿色环保,屋顶采用天窗设计,在白天可以直接利用自然光,

减少照明能耗;手球馆的雨水收集系统也大大增加了水资源的循环利用率。这些绿色环保的手段大大减少了奥运场馆在赛后对资源的消耗和对环境的破坏,为场馆的进一步合理利用奠定了基础。

最后,各比赛场馆在赛后继续加强了绿化和环保建设。奥运公园里的场馆建筑都是按照最高的环境标准建造的,赛后首先成立的就是专门的垃圾管理公司,确保其赛后利用的绿色环保。伦敦奥运村在赛后被改造成拥有3 800栋房屋的城市居住区,恢复和保留起初丰富的物种多样性,打造成新的城市绿地。正像伦敦奥委会主席塞巴斯蒂安·科勋期待的“将这块土地建设成为一个包括运河、水道和绿地的‘水城’”。

1.3 团队化、多元化的经营管理模式,践行奥运场馆遗产管理理念

伦敦奥运的遗产管理是伦敦奥运会场馆赛后利用的亮点之一,成为指导伦敦奥运场馆赛后利用的重要理念。实际上,早在2006年5月,伦敦奥组委主席科勋就表示伦敦奥运会的九成意义在于奥运遗产,遗产管理自然而然地成为伦敦奥运场馆赛后利用的重中之重。

2009年成立的伦敦奥运遗产运营公司,专门负责运营奥运遗产,包括对比赛场馆赛后的商业化运营以及奥运村的廉租房改造等,共同构成了商业和公益相结合的奥运遗产管理应用方式。以东伦敦奥运村为例,Taylor Wimpey和London & Quadrant公司,在赛后被选中承接伦敦奥运区域的重建工作。在赛后的20年内,这两个公司将持续投入3亿英镑在奥运村及周边建设11 000套新屋,包括廉租房、新型城市居住区、学校、医院等。伦敦奥运会比赛场馆以奥运遗产公司为运营主体,积极进行商业化和市场化运作,合理推行场馆作为奥运遗产的赛后利用,而就业、培训、社会服务和增加居民参与体育活动的机会是该公司实行商业运营的核心内容,体现了奥运遗产管理中商业与公益并重的理念。

2 伦敦奥运会比赛场馆赛后利用的启示

2.1 充分考虑奥运场馆赛后的拆除及改造利用

伦敦奥运会在赛后对十几个场馆进行了拆除以及改造利用,解决这些场馆现有功能得不到利用或者很少利用的窘境,既有利于缓解奥运负债,也节省了场馆的日常维护费用。对于赛后用不到或者利用价值非常小的场馆,可以建造临时场馆,赛后又可以拆除另作他用。对于奥运举办城市或者地区已经有的场馆不论是体育场馆还是非体育场馆,要集思广益进行改建,使其适合举办奥运赛事,在赛后进行简单的改建或者拆除临时建筑,可恢复原功能,节约资源,省钱又省力。

万方数据

2.2 采用多元化运营模式,与公益性相结合

采用多元化的经营模式扩大赛后场馆价值是伦敦奥运会场馆赛后利用的有效方式,而运营与公益性相结合,受到了人们的一致好评。奥运会场馆在奥运会结束后逐渐成为人们眼中奥运精神的载体,人们希望这样的环境中体验奥运精神的真谛,进行体育活动、休闲娱乐以及社区活动。伦敦奥运会在这方面的努力启示我们:奥运场馆的赛后运营要与公益性相结合,不能单纯以经济利益最大化为最终目标,要充分考虑社会的需要,以创造更多的社会价值。实现社会价值和经济效益的双赢,才能真正实现“以人为本”的体育价值观。

2.3 倡导绿色、可持续的场馆利用理念

伦敦奥运会从申办到举办再到奥运场馆赛后利用,一直坚持永续发展、绿色环保的理念。绿色、可持续的场馆利用成为伦敦奥运场馆赛后利用的最大特色,也是奥运史上最环保的场馆利用。当今世界对资源和环境的索取越来越大,回报却甚微,长此以往不利于人类在地球上的居住。为了人类的延续,也为了人与自然的和谐发展,应该倡导绿色、可持续的场馆利用。伦敦把奥运村改造成新的城市绿地,恢复和保留起初丰富的物种多样性,使其更适宜人类生存和居住,开启了奥运场馆赛后利用的新篇章。因地制宜,对赛后奥运场馆利用进行绿色、可持续的开发利用,不仅可以缓解奥运工程对环境的破坏,有利于对环境的保护,而且也有利于场馆的合理开发,促使场馆资源长期持续性地发挥更大的作用。

2.4 承办体育赛事是奥运场馆赛后利用的最佳选择

举办体育赛事是体育场馆最本质的功能,伦敦奥运会场馆建设与赛后利用的范例证明,把职业体育赛事融入奥运场馆建设规划及赛后长期的运营管理当中,是双赢的举措,既使奥运场馆设施得到了有效利用,又促进了多级别、多项目体育赛事的开展。

2.5 对场馆的赛后利用要实行有效管理和运营

纵观伦敦奥运会赛后场馆的利用,有奥运遗产公司、奥林匹克公园遗产公司、利谷皇家公园管理处等专业的管理团队,对场馆实施运营,这告诉我们有效管理和统一运营对奥运场馆的赛后利用具有重要意义。随着现代奥运会的成熟发展,各主办城市逐渐达成共识,多元化的经营道路成为奥运场馆赛后利用的主要手段之一。专门的管理团队和高级专业人才对场馆实行综合开发利用和管理运营,可以合理配置体育场馆资源,根据实际情况充分开发各场馆的自身优势,有效避免单独经营引发的竞争和排挤。

(下转第36页)

村体育作为社会发展的重要子系统,其发展需要和社会发展保持适应性。为此,需要改革我国农村体育财政制度,对农村体育财政在体育发展领域的分配进行调整,以便让有限的体育资金可以发挥更为合理的效果。此外,我国农村体育还应充分留意本地区在贯彻执行中央政府与省市各级政府体育部门的体育投资政策,通过多种形式提升本级财政对农村体育的投入,优化体育财政审计制度,借此为本地农村群众体育发展事业的进步提供更多有价值的公共产品与公共服务。

2017年开始,山东省一些地市级审计局、体育局和农村事业发展管理有关部门针对农村体育场地设施建设问题进行了重点监管。要求农村体育发展资金要以中央与地方政府共同投入为主,以社会筹资为辅,让发展资金能够更多地用在器材配置方面,借此形成了较为合理、更加稳定与有效的资金投入机制。同时,把农民体育发展事业纳入到党委和政府的议事日程当中,针对不同农村地区的特殊情况制定了总体规划,相关资金纳入到财政支出预算当中,极大调动并激发了农民参与体育设施场地建设的积极性与主体性。而为了让资金投入能够取得良好效果,各地审计部门要求严格落实发展资金的使用监督和审计制度,以保证做到专款专用。为此,当地与有关方面签

订了农村体育发展协议书,把发展资金、设施与器材纳入单位产权管理范畴,很好地预防了资产流失。2018年4月,山东省有关部门对部分农村地区体育发展资金的使用效果进行了全面检查和整体验收,大部分地区的实施效果都很显著,而对那些未依据体育局、审计局等部门相关要求建设完工的农村体育项目进行了通报,取消其下一年度的参评资格,类似项目也酌情核减或者不予安排。

参考文献:

- [1] 夏远群. 创新——新时期农村体育的发展之路[J]. 山西师大体育学院学报, 2009(4): 55-57.
- [2] 宋志伟. 和谐社会背景下农村体育发展刍议[J]. 湖北体育科技, 2010(3): 286-287.
- [3] 李奕霖. 省级体育产业发展引导资金的审计[J]. 体育成人教育学报, 2017(6): 23-25.
- [4] 董胜利, 等. 河南省农村体育文化建设的制约因素研究[J]. 中州体育·少林与太极, 2010(4): 21-24.
- [5] 靳守国. PPP模式下体育建议项目的审计问题与对策[J]. 体育成人教育学报, 2018(2): 45-47.
- [6] 李鹏. 中原经济区农村体育设施专项资金的审计思考[J]. 当代经济, 2015(20): 104-106.

(收稿日期: 2018-09-20)

(上接第29页)

3 结语

伦敦奥运会申办成功得益于其“永续发展”和“遗产管理”的新理念以及“环保牌”的合理利用,这也成为了伦敦奥运会场馆规划、建设和运营的基本理念。通过对伦敦奥运会的场馆赛后利用进行研究,我们可以看出:伦敦通过对奥运比赛场馆进行拆除、改造以及功能性恢复,并采用多元化的经营模式扩大赛后场馆价值,以及充分利用场馆资源开展体育赛事,并打造专业化经营管理团队进行赛后专业化运营,使赛后场馆资源得到充分的利用。据此有如下启示:场馆规划要充分考虑到赛后的拆除及改造利用;赛后场馆要采用多元化的运营模式,并与公益性相结合;倡导长期绿色、可持续的场馆利用;承办体育赛事是奥运场馆赛后利用的最佳选择;对场馆赛后利用要实行相对统一的管理和运营,避免单独经营引发的恶性竞争。这些启示,对我国体育场馆建设,特别是北京冬奥会场馆的规划、建设有着重要的借鉴价值。

参考文献:

- [1] 新京报. 7年前就在盘算伦敦奥运会场馆赛后利用[EB/OL]. 万方数据.

OL][2012-09-05] <http://design.news.sccn.com>.

- [2] 张颀. 基于西安市举办大型体育赛事的场馆现状分析及发展研究[D]. 西安:西安体育学院硕士学位论文, 2013.
- [3] 杨培培. “后奥运时代”场馆可持续利用研究[J]. 运动, 2017(13): 141-142.
- [4] 叶小瑜, 刘兵, 谢建华. 现代奥运会场馆发展回顾与展望[J]. 体育文化导刊, 2014(4): 122.
- [5] 马玉芳, 杨晓燕. 北京奥运会后体育场馆的后继开发使用探讨[J]. 体育与科学, 2009(4): 15-18.
- [6] 李华东. 再生之地与可持续发展的标杆——2012伦敦奥运公园及场馆设计[J]. 建筑学报, 2011(9): 44-49.
- [7] 武国栋. 奥运体育场馆赛后运营模式分析与启示[J]. 西安体育学院学报, 2001(4): 458-462.
- [8] 魏取洋, 王发. 2008年北京奥运会负面影响及其预防措施[J]. 菏泽学院学报, 2007(6): 128-131.
- [9] 林显鹏. 现代奥运会体育场馆建设及赛后利用研究[J]. 北京体育大学学报, 2005(11): 1441-1444.
- [10] 汪蓉蓉. 文化兴体:我国公共体育场馆运营新思路[J]. 体育成人教育学报, 2013(1): 22-24.
- [11] 张文才. 伦敦奥运建筑背后的可持续发展理念[J]. 新课程:教研版, 2013(4): 83.
- [12] 南保行, 周燕. 北京奥运会场馆赛后利用分析[J]. 体育与科学, 2010(5): 54-60.

(收稿日期: 2018-09-02)